Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Ινστιτούτο Επιμόρφωσης



ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ MSc.

ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ Management

Επιθεωρητής Ποιότητας ISO 9001

Ικανοποίηση του Πολίτη από Υπηρεσίες ή Προϊόντα
(customer satisfaction)

Πρόκειται για το αποτέλεσμα (*outcome*) της εμπειρίας κατανάλωσης ενός προϊόντος ή χρήσης μιας υπηρεσίας. Η διαδικασία αξιολόγησης (*process*) σχεδιάζεται σύμφωνα με τις προσδοκίες του πελάτη.

Η ολική ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται από τρία βασικά κριτήρια :

- **Προϊόν (ή Υπηρεσία)**
- **Διαδικασία Αγοράς**
- **Πρόσθετες Υπηρεσίες**

Διάκριση «Πελατών» ενός Οργανισμού

Διακρίνουμε τους πελάτες ενός οργανισμού σε:

- **Εξωτερικούς** πελάτες *(external customers)*

  Οι αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών του οργανισμού.

- **Εσωτερικούς** πελάτες *(internal customers)*

  Το προσωπικό ενός οργανισμού αποτελεί το σύνολο των «εσωτερικών πελατών».
  Οι εσωτερικοί πελάτες είναι οι χρηστές των προϊόντων και/ή υπηρεσιών που παράγονται από τις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού.

Ικανοποίηση Υπαλλήλων από την Εργασία και Παρακίνηση

Προσανατολισμός στον Πελάτη

- «Προσανατολισμένος στον πελάτη» είναι ο οργανισμός εκείνος που έχει δεσμευτεί να παρέχει εξαιρετικής ποιότητας και ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες, με στόχο να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, σε ένα καθορισμένο τμήμα της αγοράς.
- Ένας τέτοιος οργανισμός αναλύει τις δυνατότητες της αγοράς και προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες της, ενώ ταυτόχρονα θεωρεί τους πελάτες της ως τους τελικούς κριτές των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει.
- Η ποιότητα των προϊόντων αποτελεί αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για την ικανοποίηση των πελατών.
- Η ικανοποίηση είναι μια «αντίληψη» των πελατών, γεγονός που σημαίνει ότι η συγκεκριμένη πληροφορία δεν είναι άμεσα διαθέσιμη, αλλά θα πρέπει να καταβληθεί πρόσθετη προσπάθεια για να μετρηθεί, να αναλυθεί και να εξηγηθεί.

Ικανοποίηση Υπαλλήλων από την Εργασία και Παρακίνηση

Η Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης

❖ Ορισμός της Εργασιακής Ικανοποίησης

- Ως ένα ευχάριστο ή θετικό συναίσθημα προερχόμενο από την εκτέλεση της εργασίας. *(Locke, 1969)*
- Ως όλα τα χαρακτηριστικά της εργασίας αυτής καθ' αυτής και του εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι ίσως βρουν ανταμοιβή, πληρότητα και ικανοποίηση ή αντίθετα αναπτύξουν αισθήματα εκνευρισμού και δυσαρέσκειας. *(Churchill et al., 1974)*
- Ο βαθμός ικανοποίησης ενός εργαζόμενου από την εργασία του μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο παρακίνησής του και ως τέτοιο είναι ένας σημαντικός δείκτης της στάσης και της συμπεριφοράς του εργαζόμενου. *(Clark και Oswald, 1996)*

Ικανοποίηση Υπαλλήλων από την Εργασία και Παρακίνηση

Η Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης

- Θεωρίες Εργασιακής Ικανοποίησης
  - Ιεράρχησης των Ανθρώπινων Αναγκών του Maslow (1968, 1970).
  - Των Δύο Παραγόντων (Υγιεινής και Παρακίνησης) του Herzberg (1966, 1968, 1959).
  - Των Αναγκών Ύπαρξης - Κοινωνικών Σχέσεων - Ανάπτυξης του Alderfer (1972).
  - Των Επιτευγμάτων του McClelland (1992, 1962, 1989).
  - Της Δικαιοσύνης (Adams, 1965).
  - Των Προσδοκιών (Vroom, 1964, 1969).
  - Των Στόχων (Locke 1968; Locke et al., 1981).

Ικανοποίηση Υπαλλήλων από την Εργασία και Παρακίνηση

Η Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης

- *Σχέση μεταξύ των θεωριών των Maslow – Herzberg - Alderfer*



Η ικανοποίηση των «αναγκών υγιεινής» μειώνει την εργασιακή δυσαρέσκεια χωρίς όμως να αυξάνει την ικανοποίηση. Αντίθετα, η ικανοποίηση των «παραγόντων παρακίνησης» αυξάνει τόσο την απόδοση όσο και την εργασιακή ικανοποίηση. *(Furnham et. al, 1959)*

Ικανοποίηση Υπαλλήλων από την Εργασία και Παρακίνηση

Η Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης

- Διαστάσεις Εργασιακής Ικανοποίησης

  - **Πρώτη προσέγγιση**: αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ενιαίο και μονοδιάστατο φαινόμενο και η μέτρηση της αναφέρεται στη συνολική ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος από την εργασία του.

  - **Δεύτερη προσέγγιση**: αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως πολυδιάστατο φαινόμενο, το οποίο για να μετρηθεί και να διερευνηθεί αναλύεται σε επιμέρους συνιστώσες που την αποτελούν *(Αντικείμενο εργασίας, Αμοιβή, Προοπτική εξέλιξης, Προϊστάμενος, Συνάδελφοι κλπ).*

  Αναγνωρίζει π.χ. την πιθανότητα ένας εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος από το μισθό του, αλλά δυσαρεστημένος από τις συνθήκες εργασίες ή/και τον προϊστάμενό του.

Ικανοποίηση Υπαλλήλων από την Εργασία και Παρακίνηση

Ερωτήματα που ζητούν απάντηση

- Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων;

- Ποιο είναι το επίπεδο σημαντικότητας αυτών των παραγόντων;

- Κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι ή όχι οι εργαζόμενοι;

- Ποιο είναι το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού;

- Ποιο είναι το ολικό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων;

- Ποιοι είναι οι παράγοντες ικανοποίησης που πρέπει να βελτιωθούν; Τι θα συμβεί σε μία τέτοια περίπτωση;

Μελέτη περίπτωσης Α’:

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία, με μεθοδολογία πολυκριτήριας ανάλυσης

Ικανοποίηση Υπαλλήλων από την Εργασία και Παρακίνηση

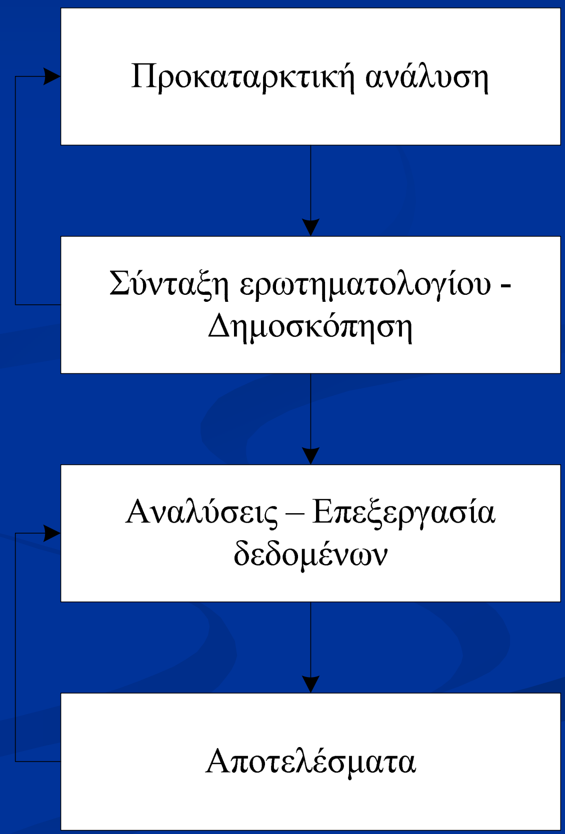
Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

- Περίοδος: *Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2007*
- Δείγμα: *90 ερωτηματολόγια*
- Τύπος: *Ποσοτική έρευνα με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου*
- Μεθοδολογία δειγματοληψίας: *Τυχαία Δειγματοληψία*
- Μεθοδολογία ανάλυσης: *Περιγραφική Στατιστική και Multicriteria Satisfaction Analysis (MUSA)*

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

- Φάσεις Υλοποίησης Έρευνας
  - *Προκαταρκτική Ανάλυση*
  - *Σύνταξη Ερωτηματολογίου* - *Δημοσκόπηση*
  - *Αναλύσεις* - *Επεξεργασία Δεδομένων*
  - *Αποτελέσματα*



ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

❖ Φάσεις Υλοποίησης Έρευνας (συνέχεια)

➢ Οι αναλύσεις των δεδομένων ικανοποίησης «πελατών» βασίζονται στη μέθοδο MUSA *(MUlticriteria Satisfaction Analysis)* η οποία στηρίζεται στη λογική ότι η συνολική ικανοποίηση κάθε μεμονωμένου εργαζόμενου εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας.

➢ Με βάση τη συγκεκριμένη προσέγγιση, το πρόβλημα της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να δομηθεί ιεραρχικά, αναλύοντας σε βάθος τις επιμέρους διαστάσεις της ικανοποίησης. Η απαιτούμενη πληροφορία συλλέγεται με τη βοήθεια ενός απλού και εξειδικευμένου ερωτηματολογίου, ενώ τα δεδομένα μπορούν να είναι είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά.

➢ Το βασικό πλεονέκτημα της μεθοδολογίας είναι ο σεβασμός της ποιοτικής μορφής που συνήθως έχει η πληροφορία της ικανοποίησης, καθώς και η εμβάθυνση στις προτιμήσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

- Φάσεις Υλοποίησης Έρευνας (συνέχεια)



Αναλύσεις των δεδομένων ικανοποίησης πελατών:

Μέθοδος MUSA *(MUlticriteria Satisfaction Analysis)*

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

- Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου και Διεξαγωγή Έρευνας



Δένδρο Κριτηρίων / Υποκριτηρίων Ικανοποίησης Εργαζομένου

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

❖ Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου και Διεξαγωγή Έρευνας (συνέχεια)

- Το τελικό ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε αποτελείται από δύο μέρη:

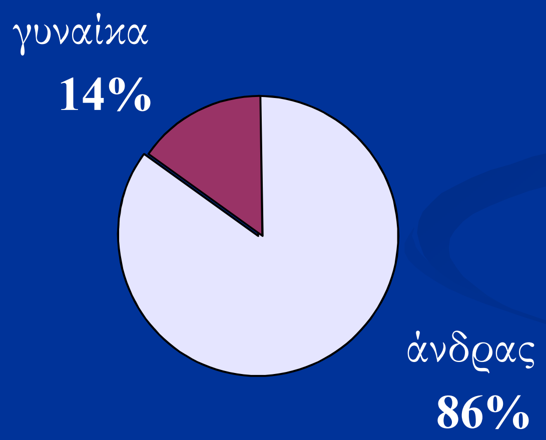
1ο μέρος: περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αφορούν τα γενικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου *(φύλο, προϋπηρεσία, βαθμός, οικογενειακή κατάσταση)*.

2ο μέρος: θέτει ερωτήματα ικανοποίησης σε αντιστοιχία με τα κριτήρια που προαναφέρθηκαν.

Αποτελέσματα της Έρευνας

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

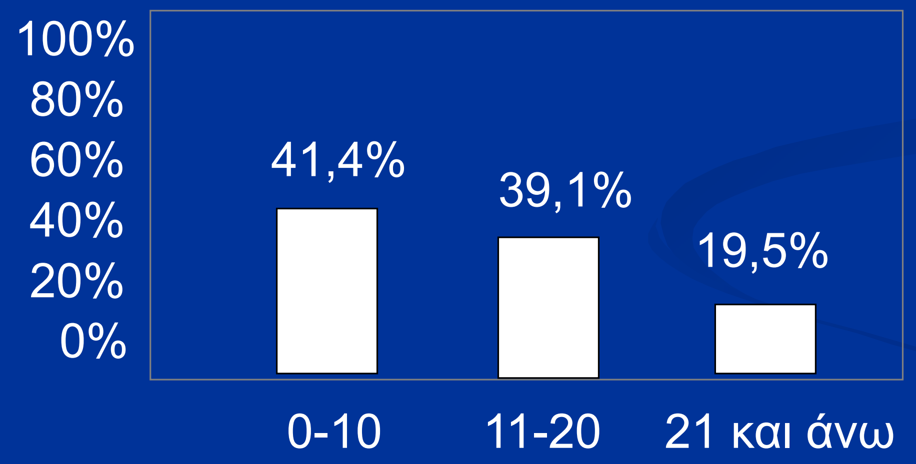
❖ Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Προσωπικού



Φύλλο

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

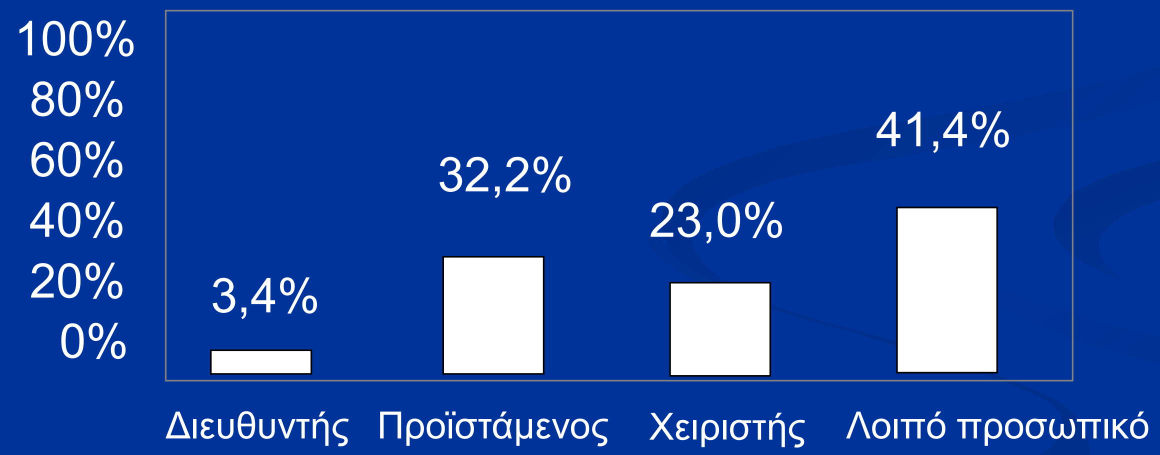
❖ Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Προσωπικού *(συνέχεια)*



Χρόνια Υπηρεσίας

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

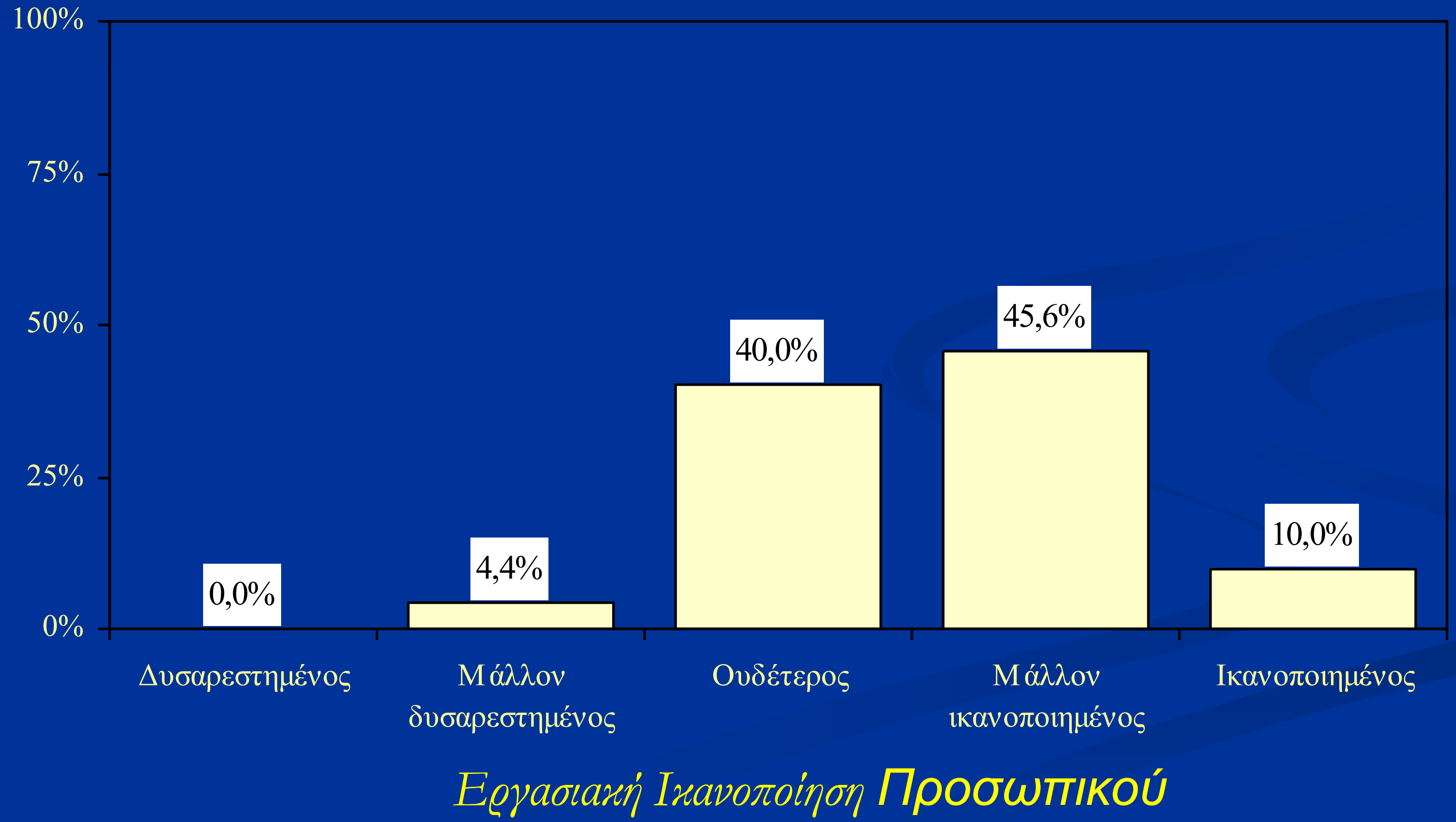
❖ Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Προσωπικού *(συνέχεια)*



Βαθμός

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

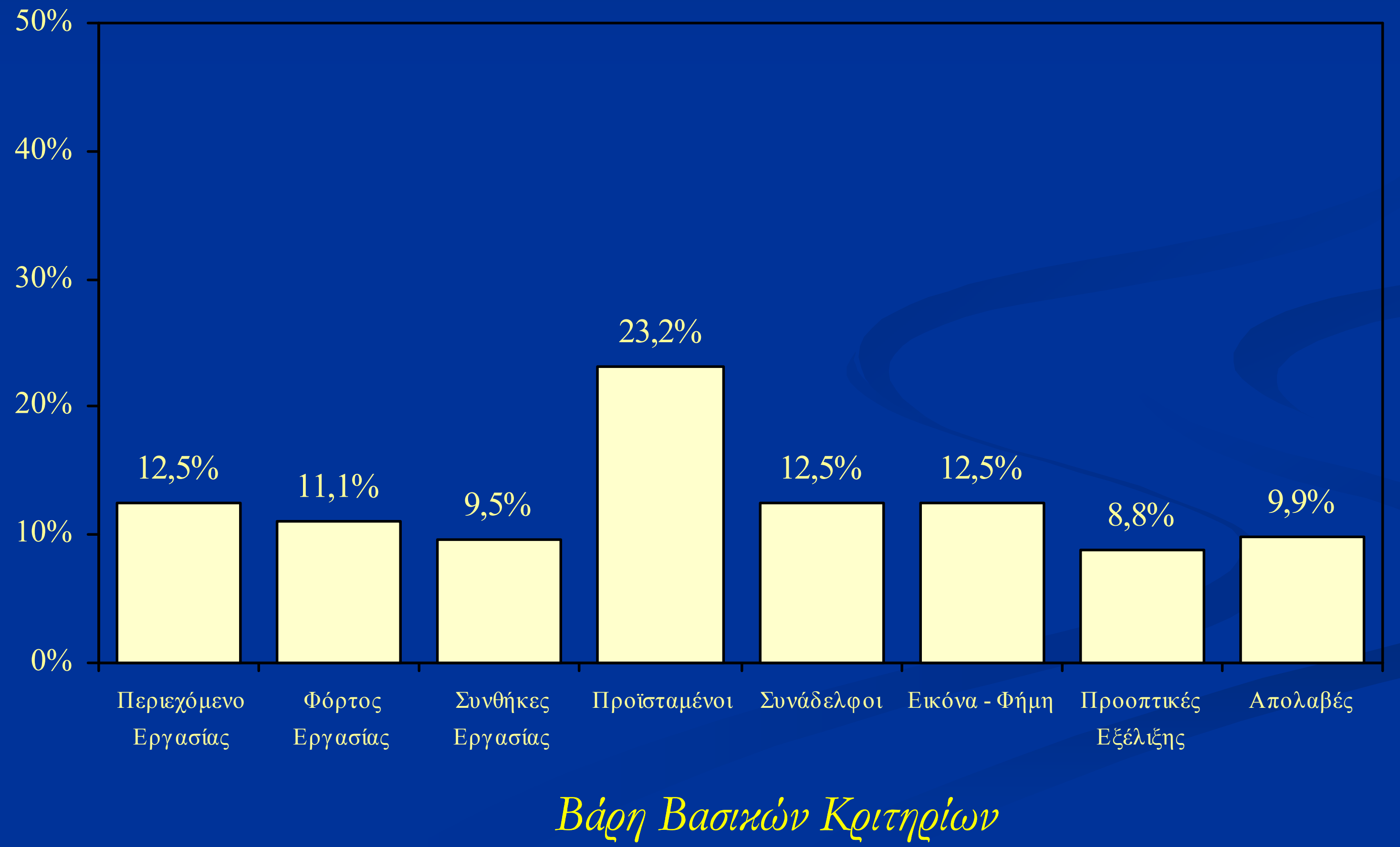
❖ Κατανομή Συχνοτήτων Εργασιακής Ικανοποίησης



Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

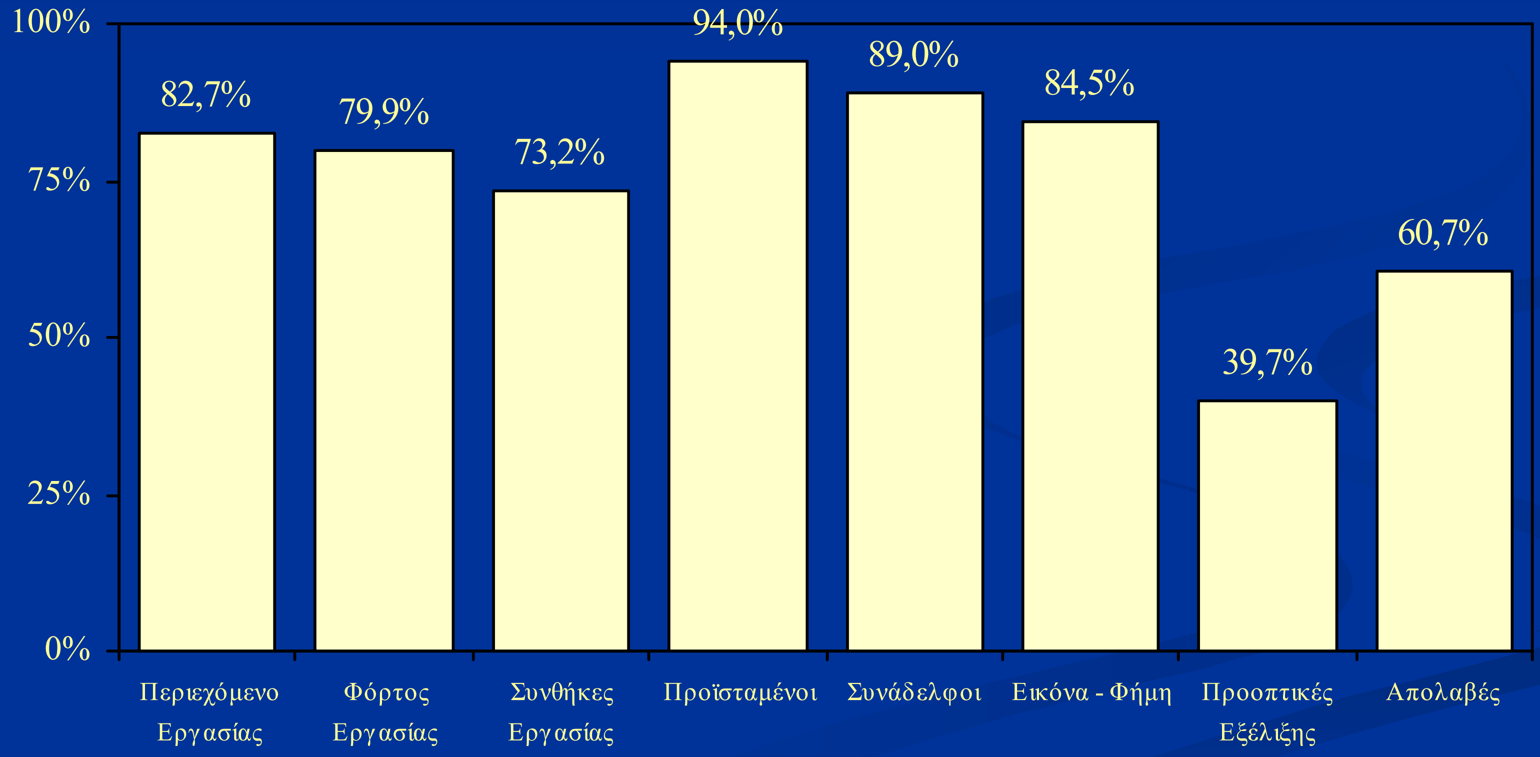
ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

❖ Ολική Ικανοποίηση



ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

❖ Ολική Ικανοποίηση *(συνέχεια)*



Μέσοι Δείκτες Ικανοποίησης Βασικών Κριτηρίων

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ



Διάγραμμα Δράσης

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

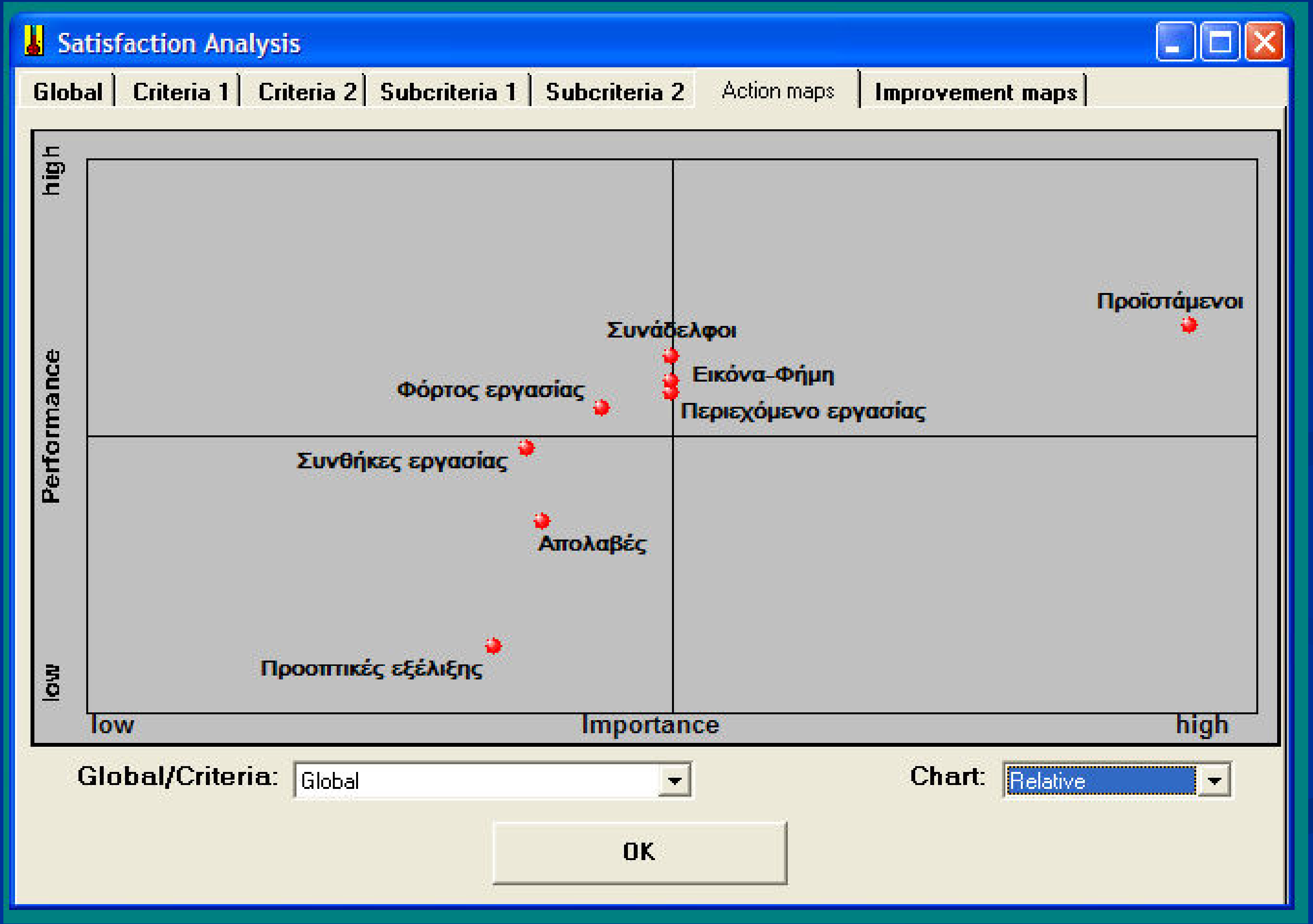
ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ



Διάγραμμα Βελτίωσης

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

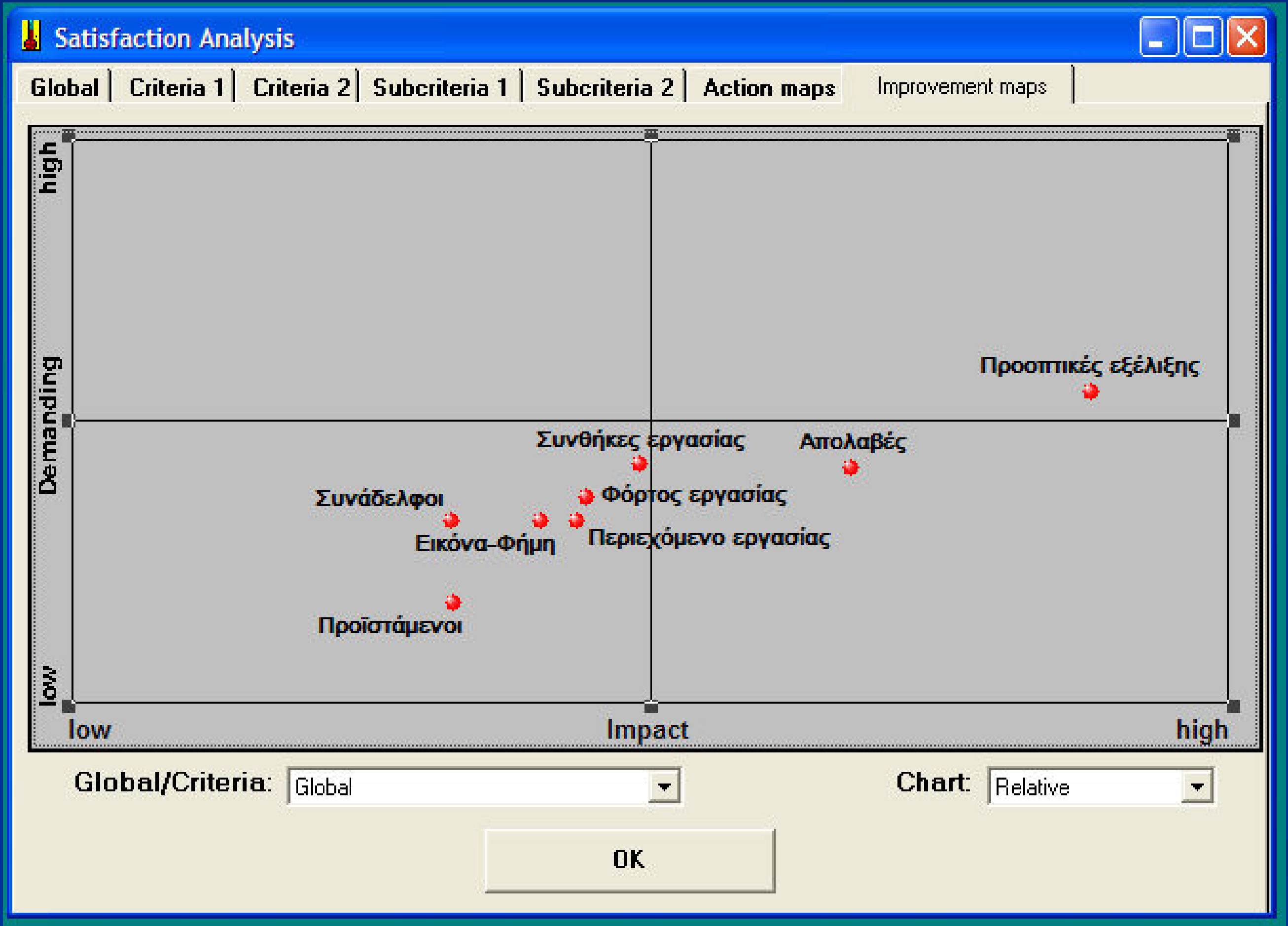
ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ



Σχετικό Διάγραμμα Δράσης (σημαντικότητας / απόδοσης) *Βασικών Κριτηρίων*

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

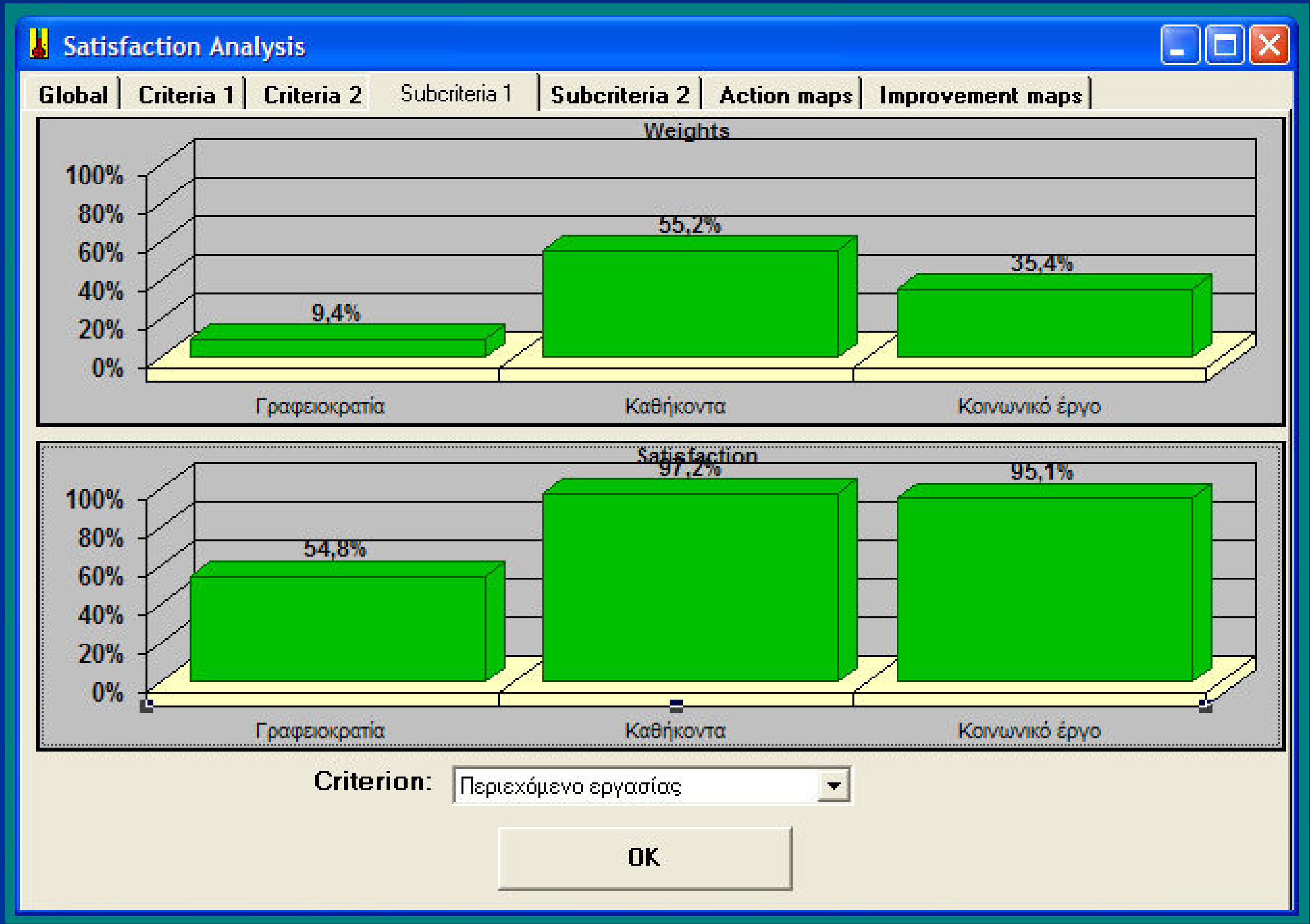
ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ



Σχετικό Διάγραμμα Βελτίωσης (αποτελεσματικότητας / προσπάθειας) *Βασικών Κριτηρίων*

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

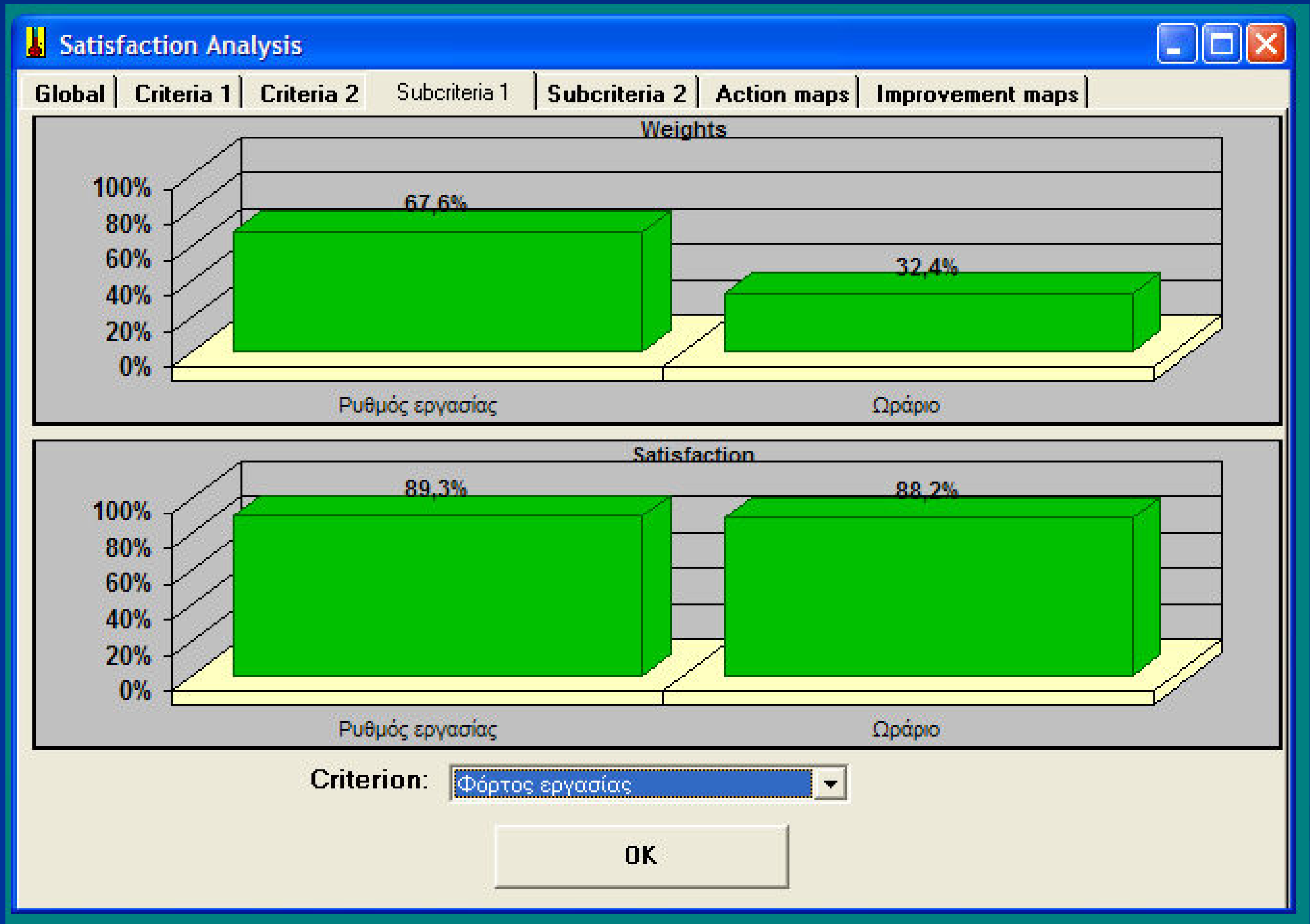
Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Βάρη και δείκτες ικανοποίησης από τη διάσταση «Περιεχόμενο εργασίας»

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

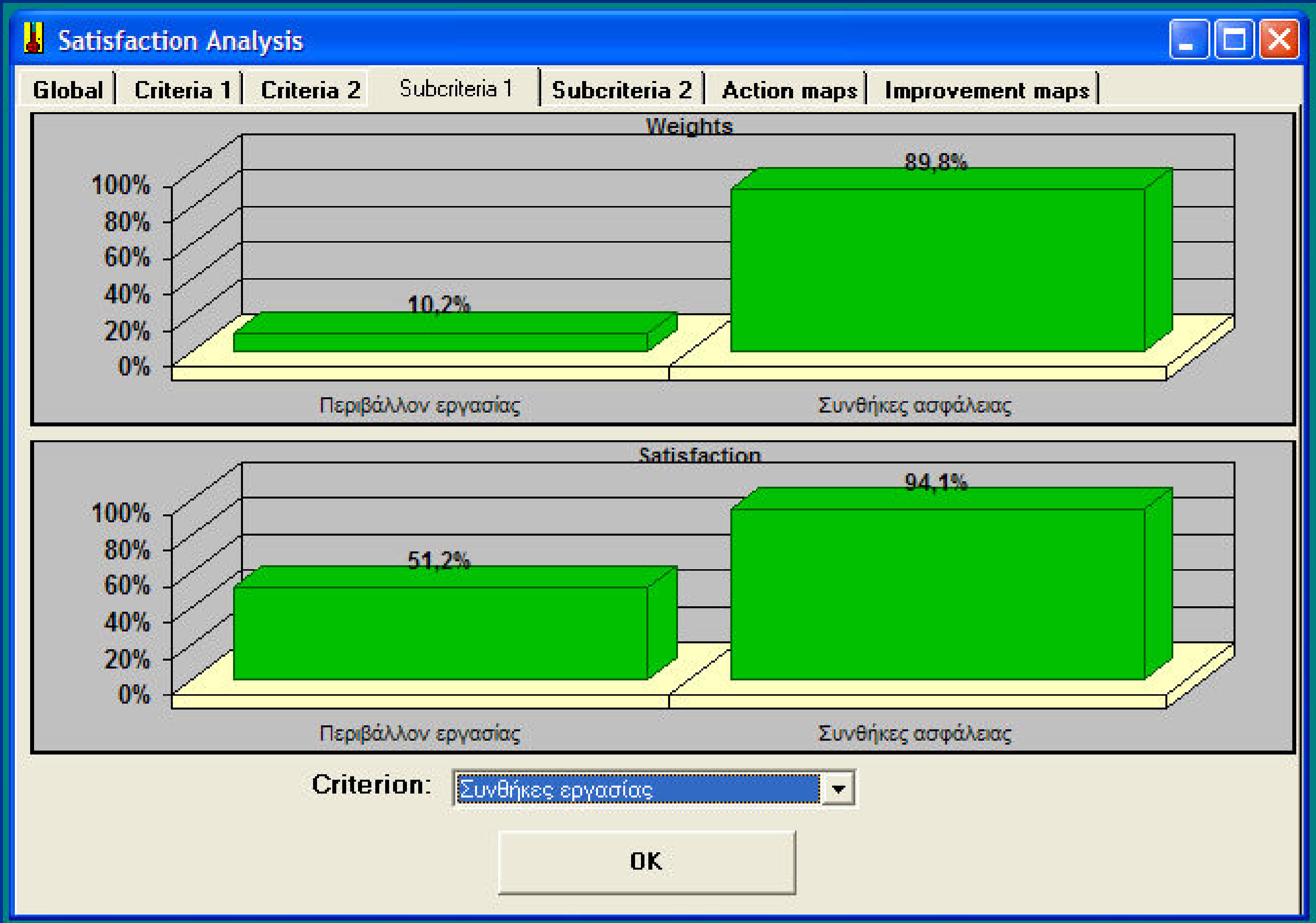
Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Βάρη και δείκτες ικανοποίησης από τη διάσταση «Φόρτος εργασίας»

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

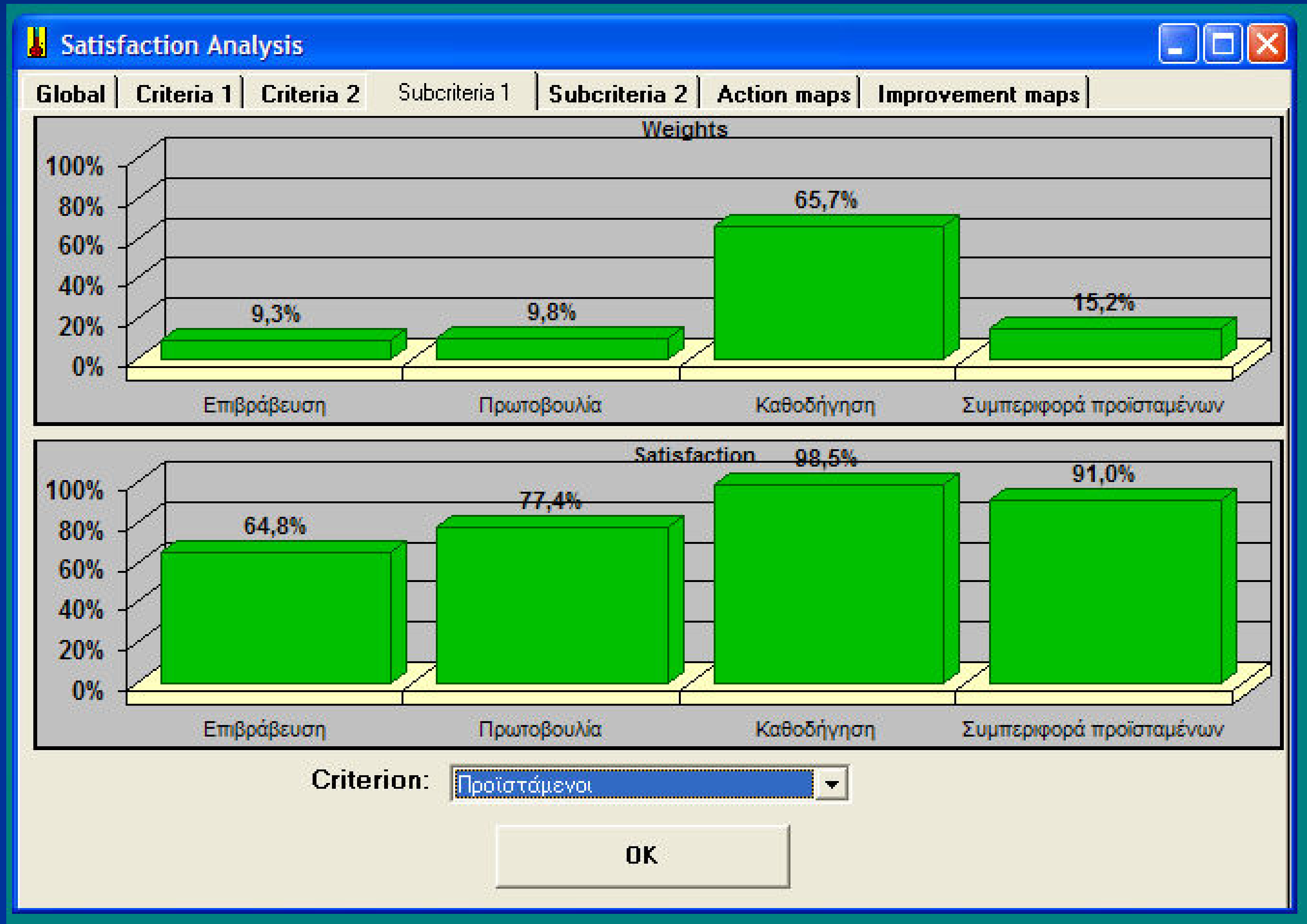
Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Βάρη και δείκτες ικανοποίησης από τη διάσταση «Συνθήκες εργασίας»

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

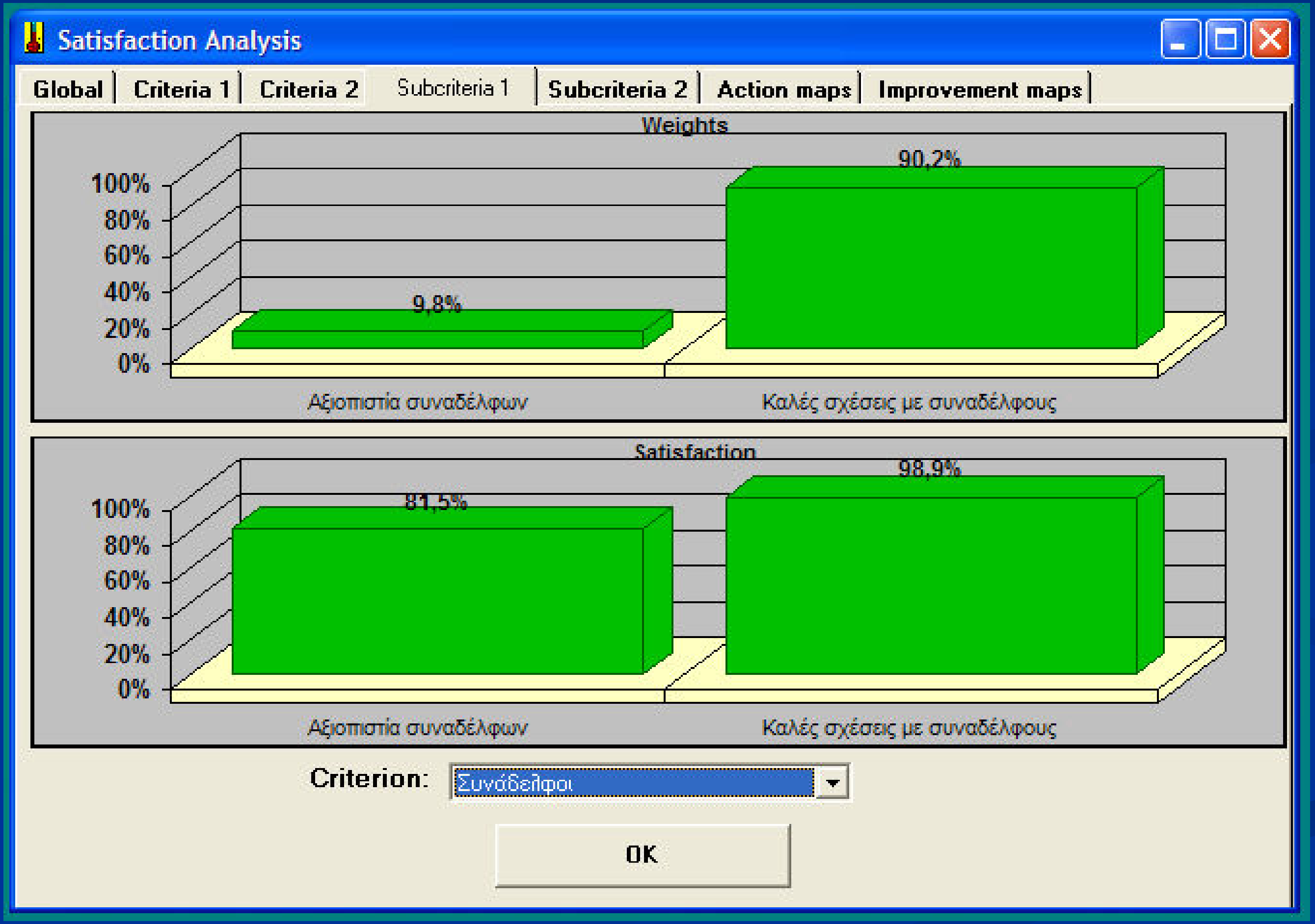
Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Βάρη και δείκτες ικανοποίησης από τη διάσταση «Προϊστάμενοι»

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

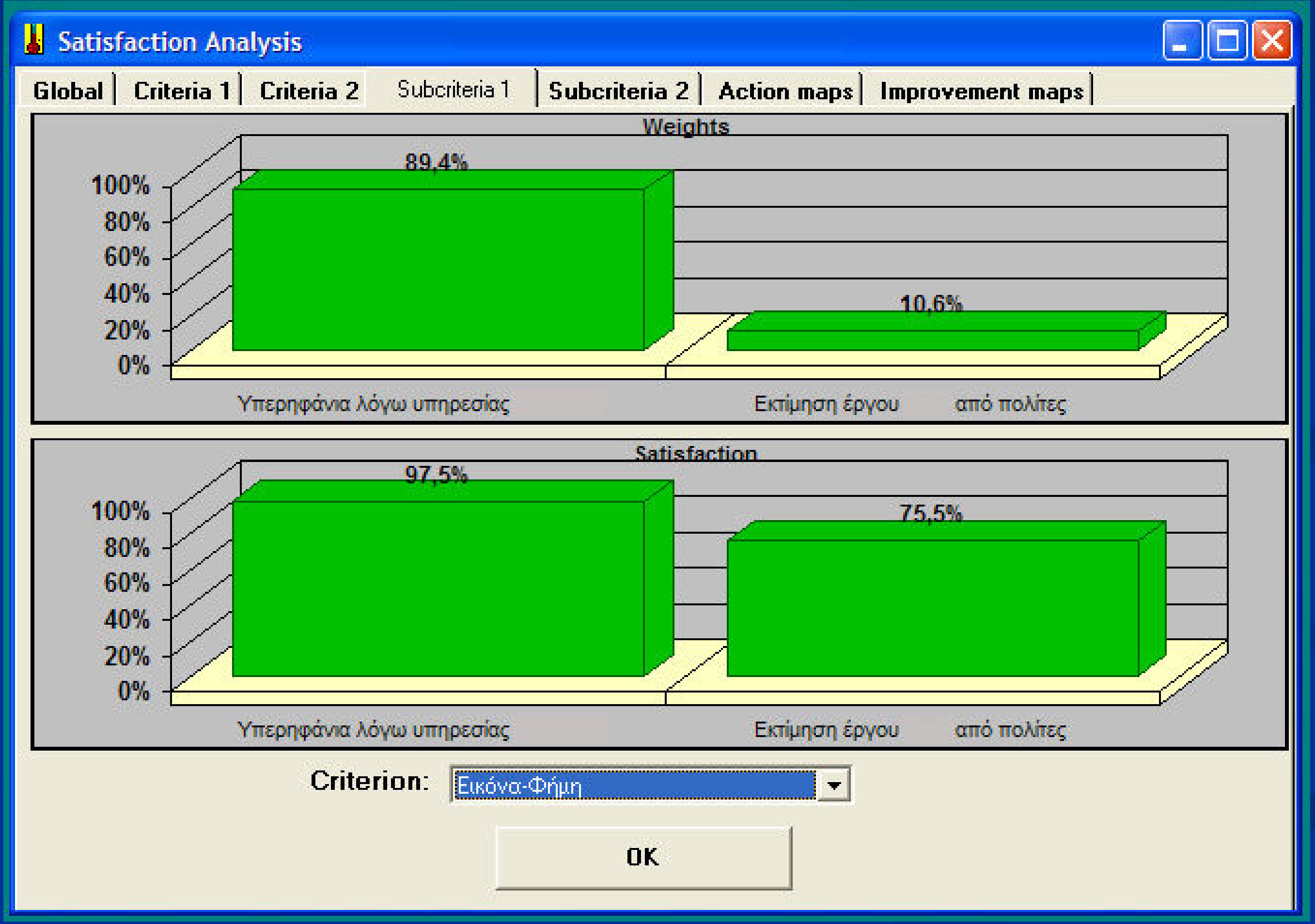
Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Βάρη και δείκτες ικανοποίησης από τη διάσταση «Συνάδελφοι»

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

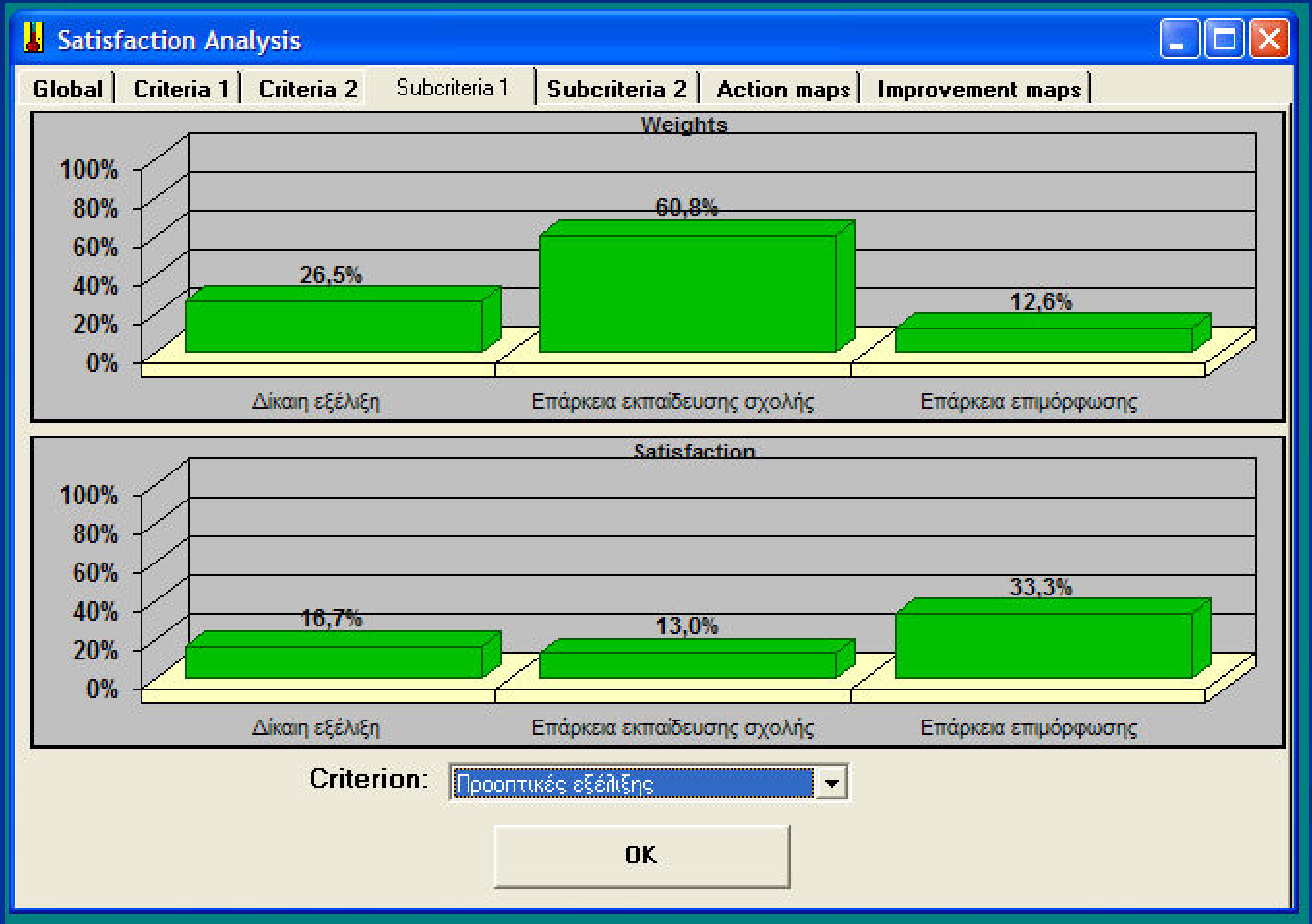
Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Βάρη και δείκτες ικανοποίησης από τη διάσταση «Εικόνα-Φήμη»

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

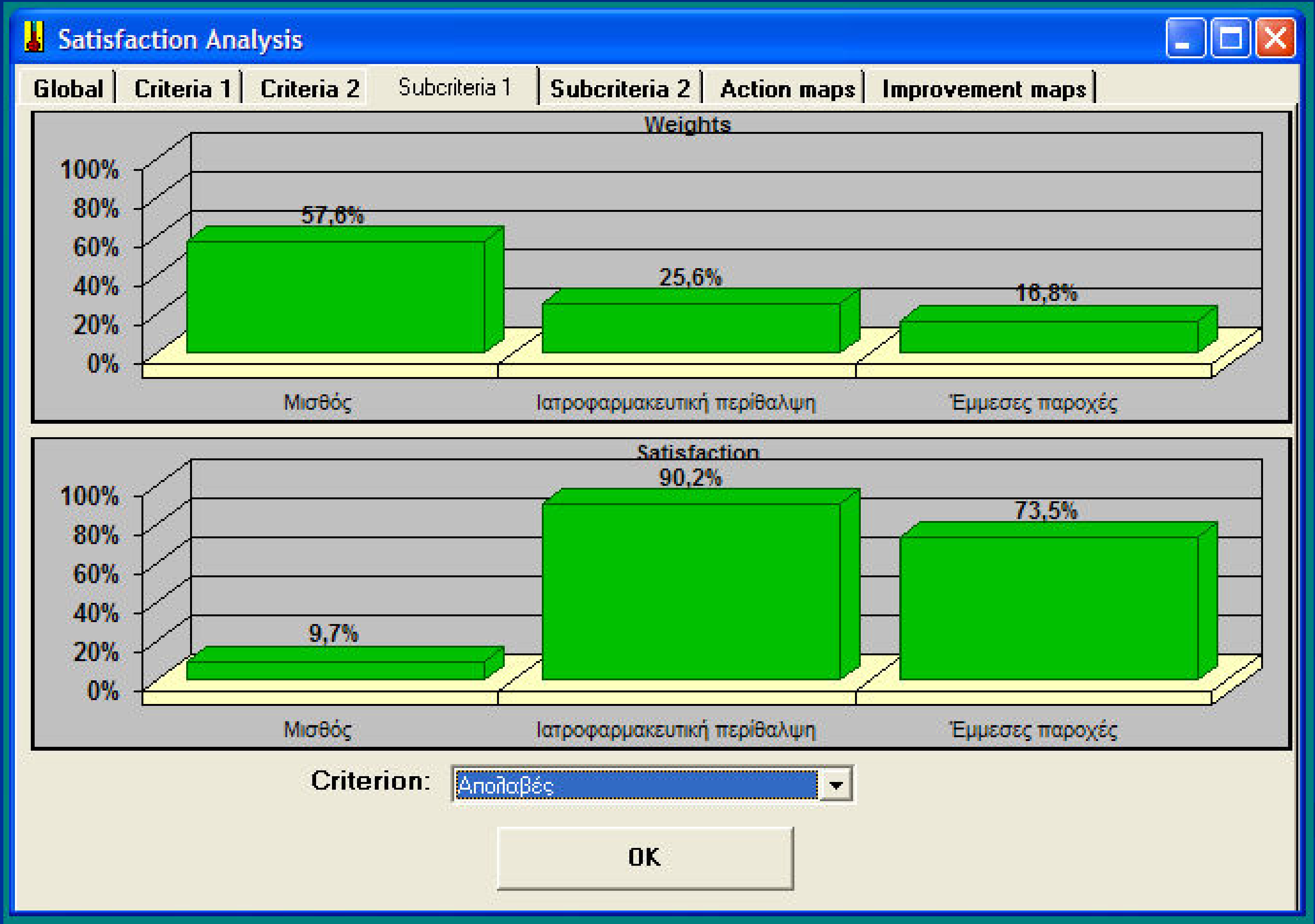
Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Βάρη και δείκτες ικανοποίησης από τη διάσταση «Προοπτικές εξέλιξης»

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

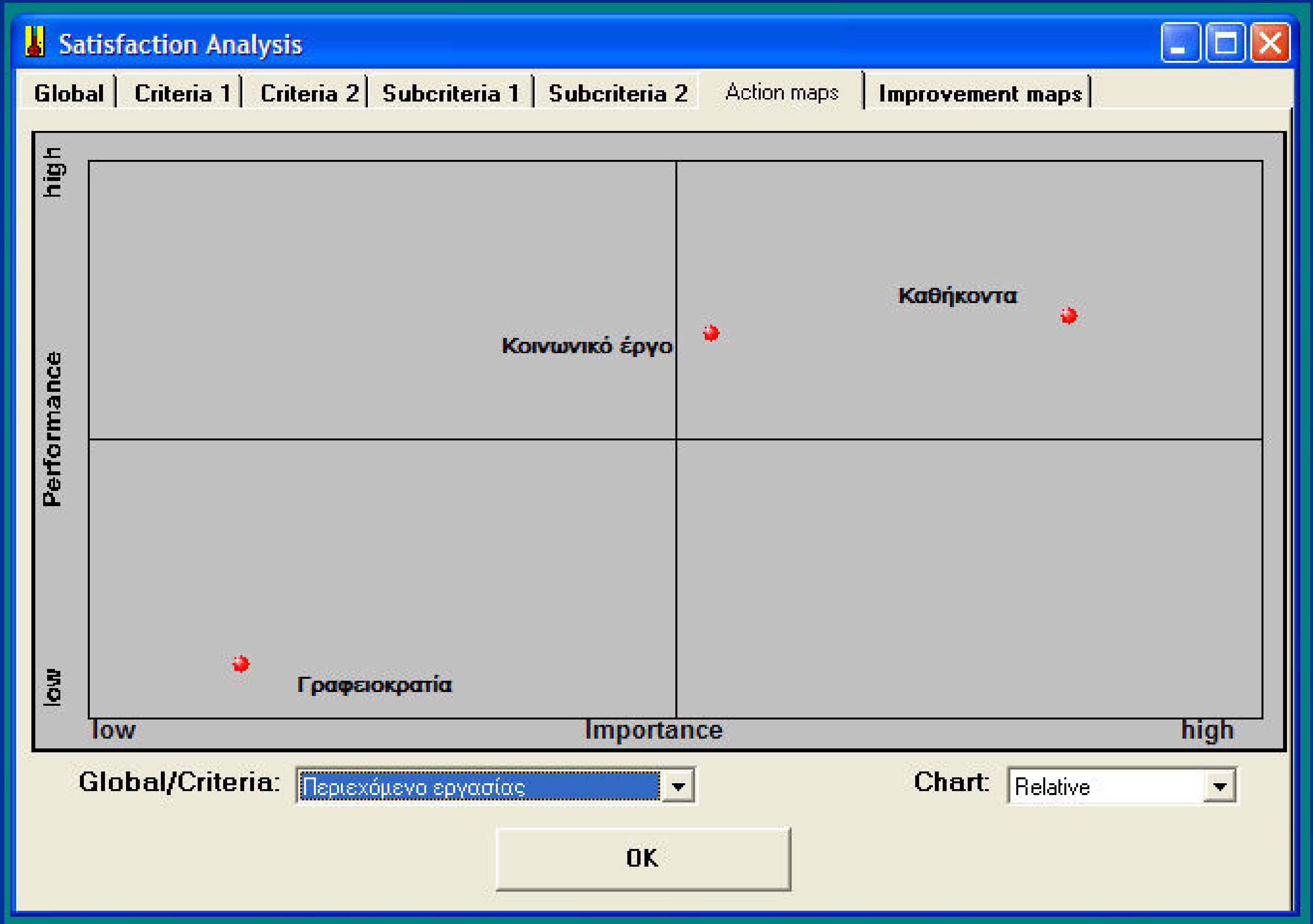
Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Βάρη και δείκτες ικανοποίησης από τη διάσταση «Απολαβές»

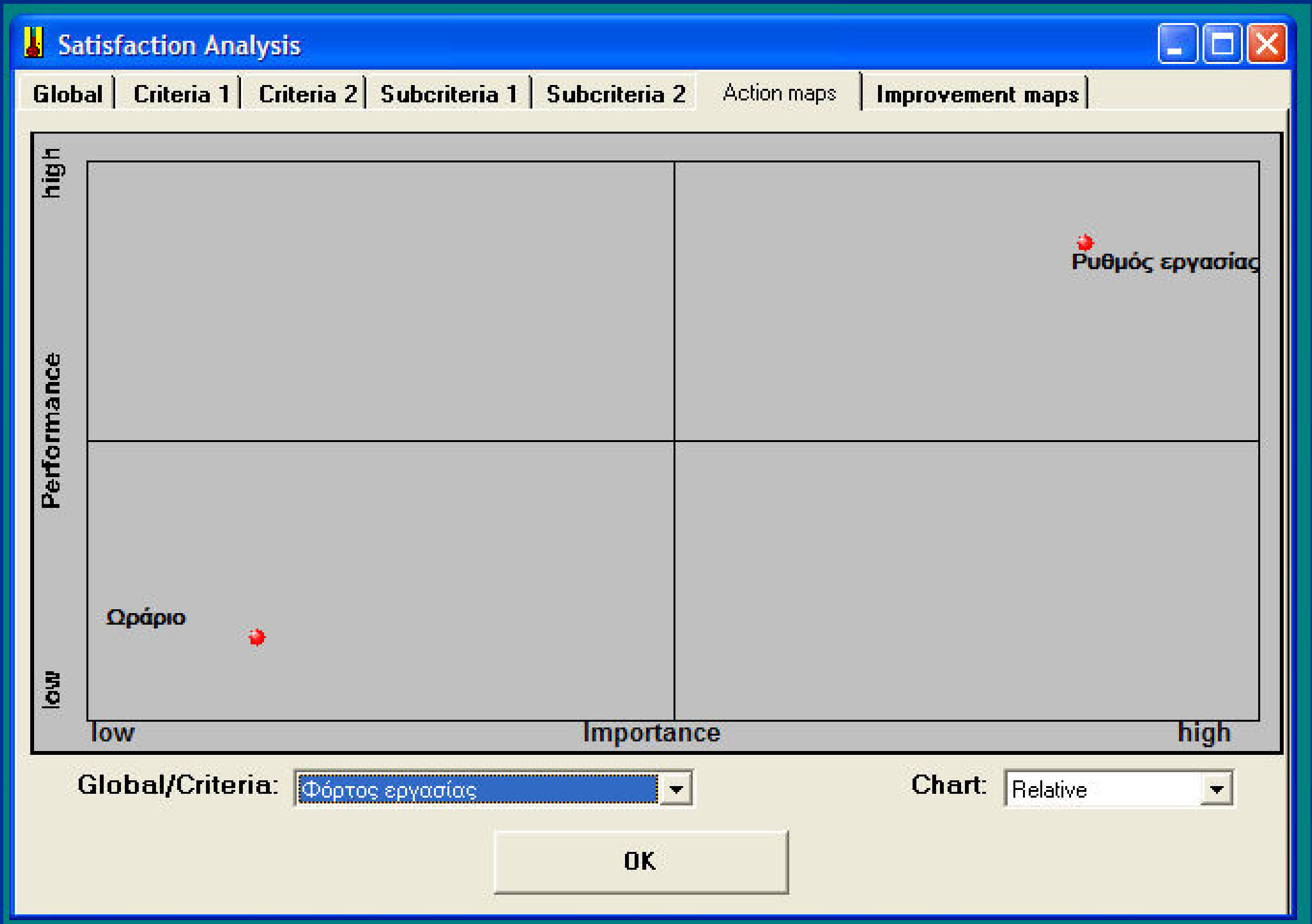
Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Σχετικό διάγραμμα δράσης από τη διάσταση «Περιεχόμενο εργασίας»

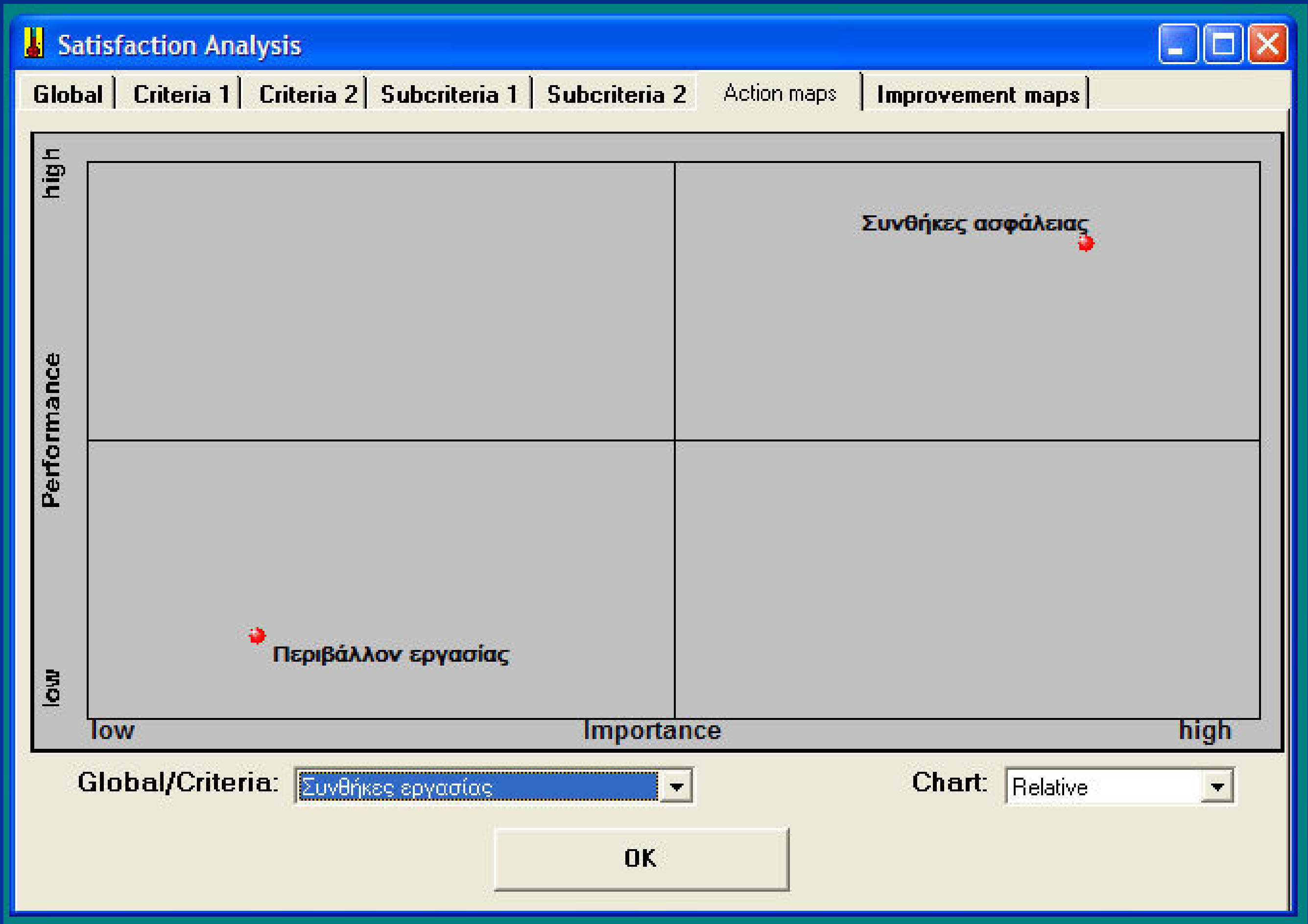
Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Σχετικό διάγραμμα δράσης από τη διάσταση «Φόρτος εργασίας»

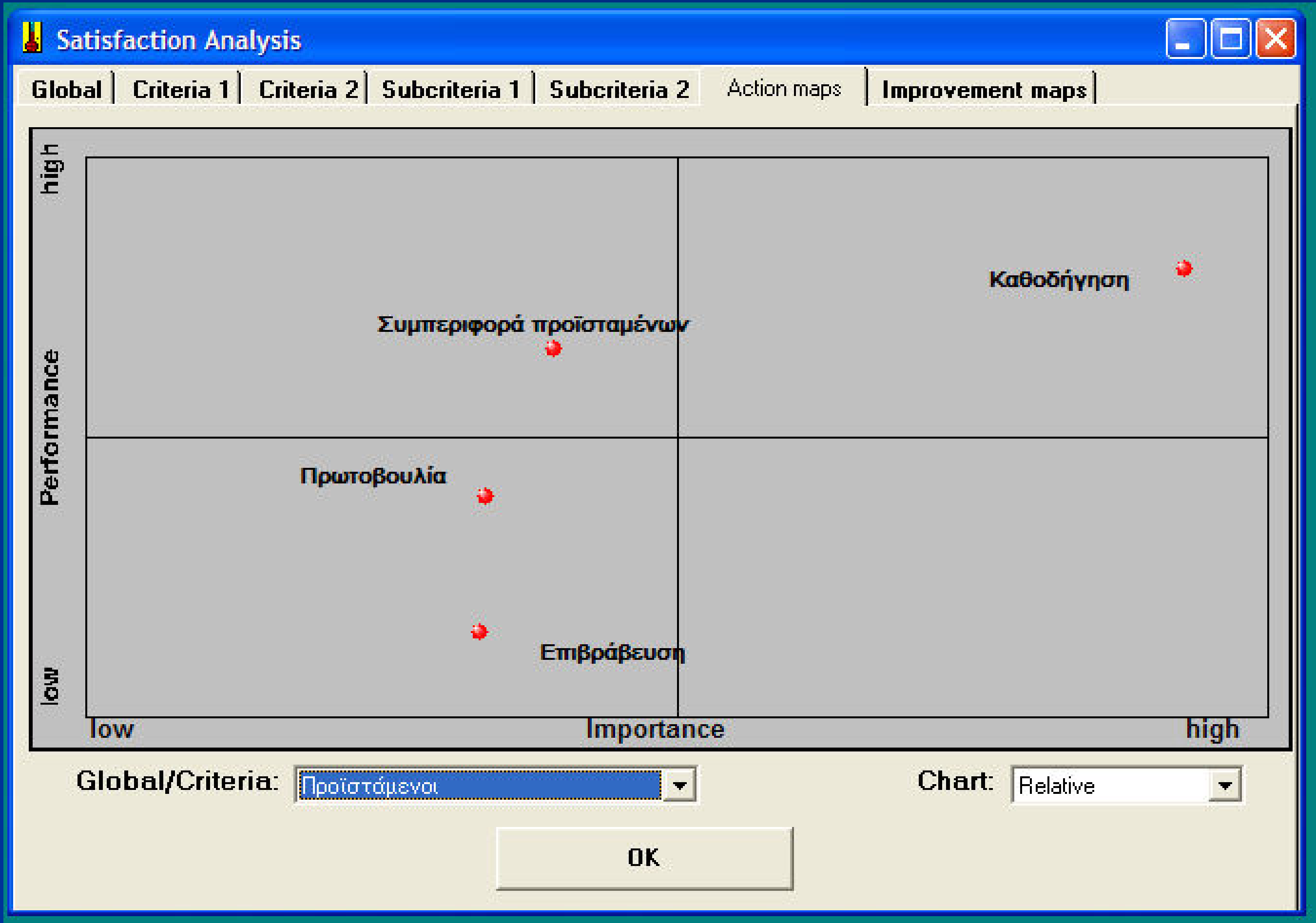
Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Σχετικό διάγραμμα δράσης από τη διάσταση «Συνθήκες εργασίας»

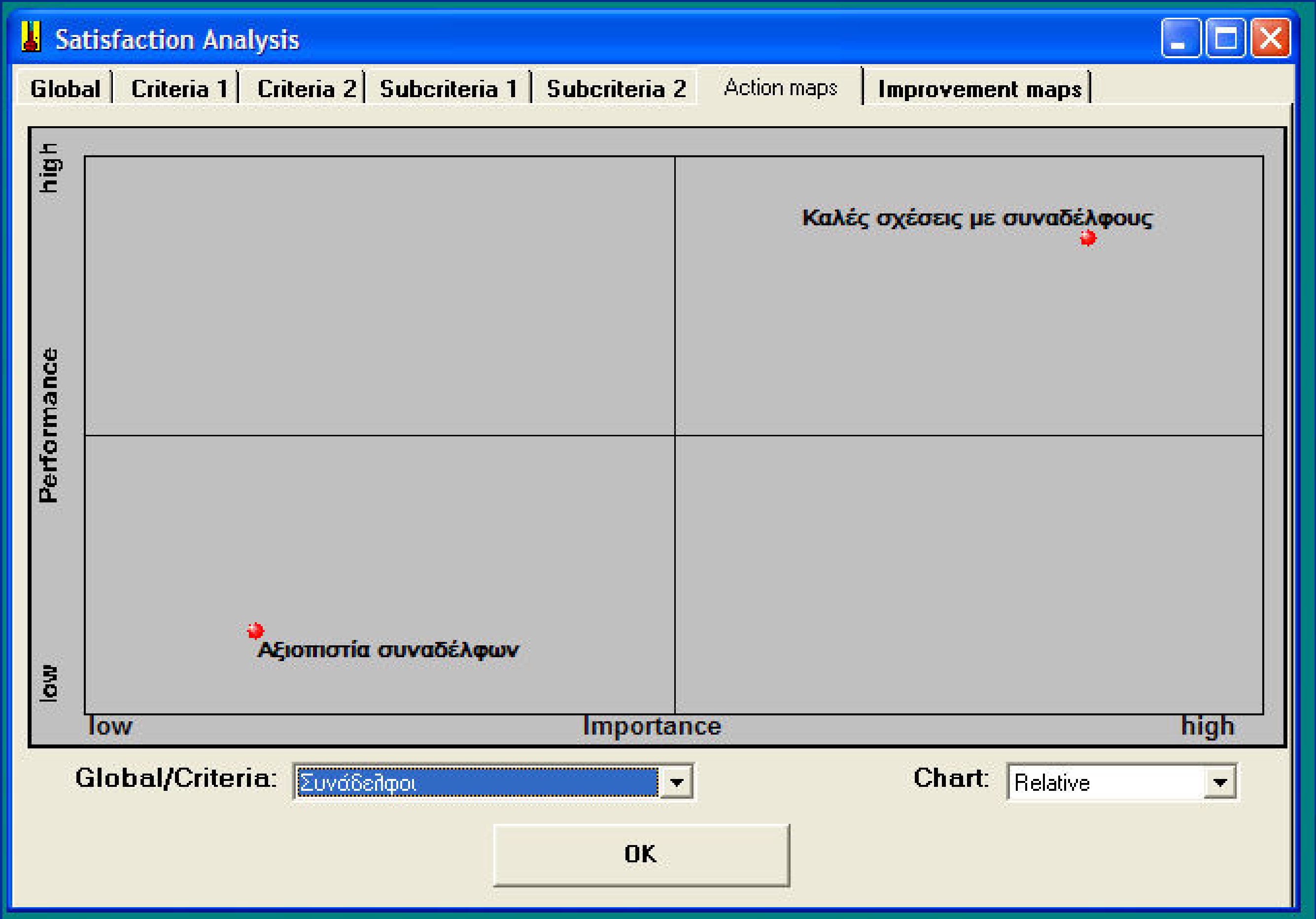
Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Σχετικό διάγραμμα δράσης από τη διάσταση «Προϊστάμενοι»

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

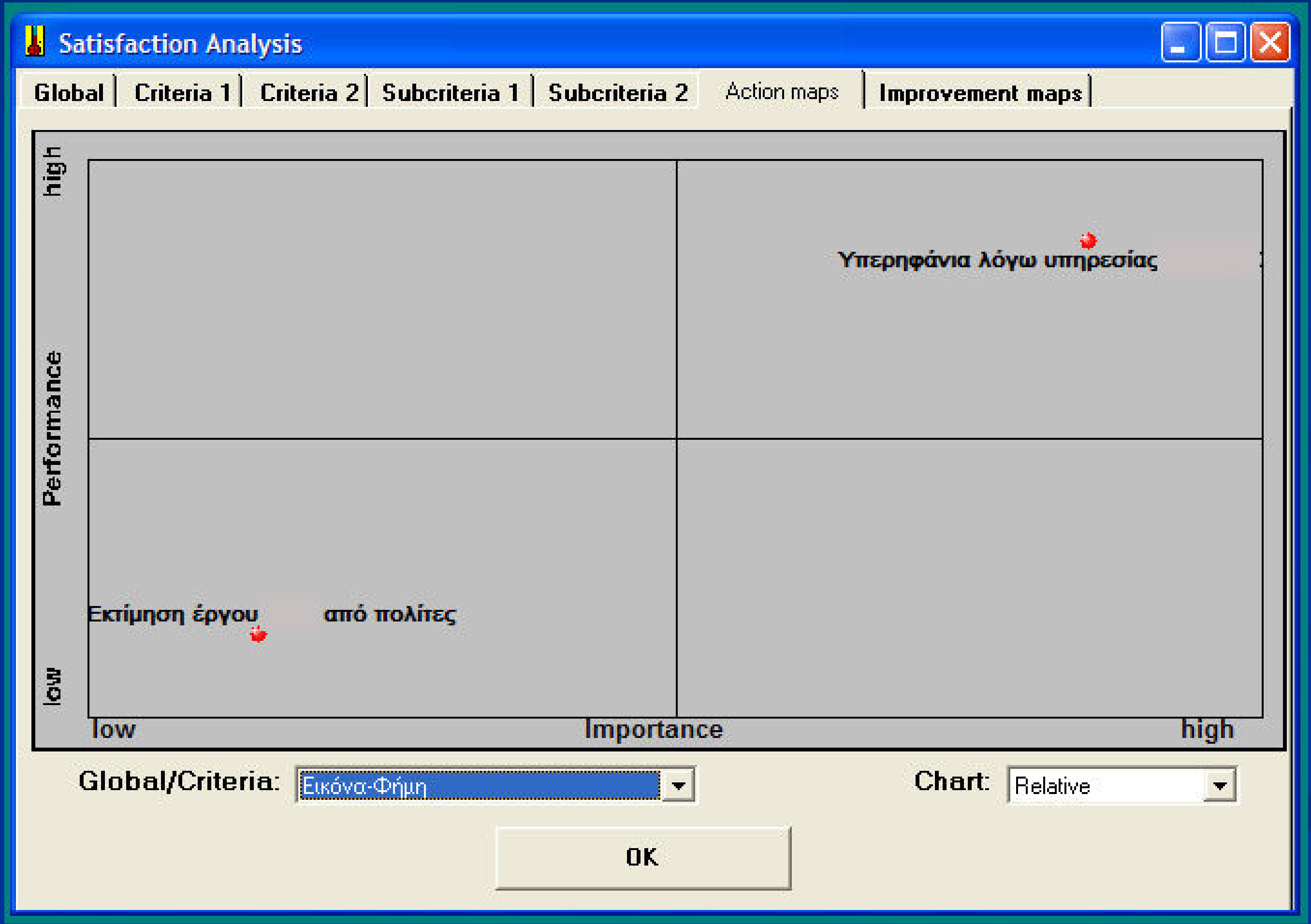
Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Σχετικό διάγραμμα δράσης από τη διάσταση «Συνάδελφοι»

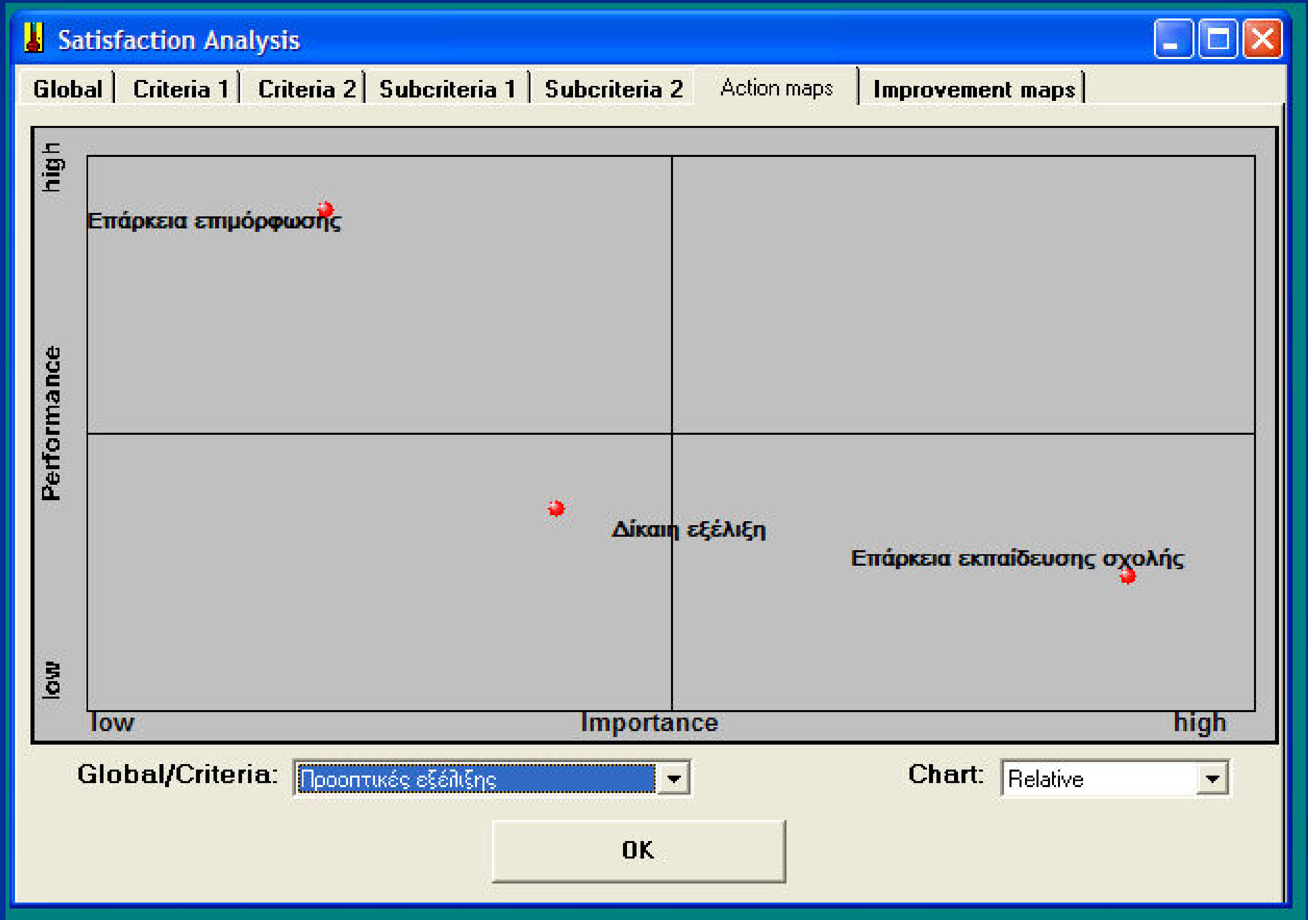
Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Σχετικό διάγραμμα δράσης από τη διάσταση «Εικόνα-Φήμη»

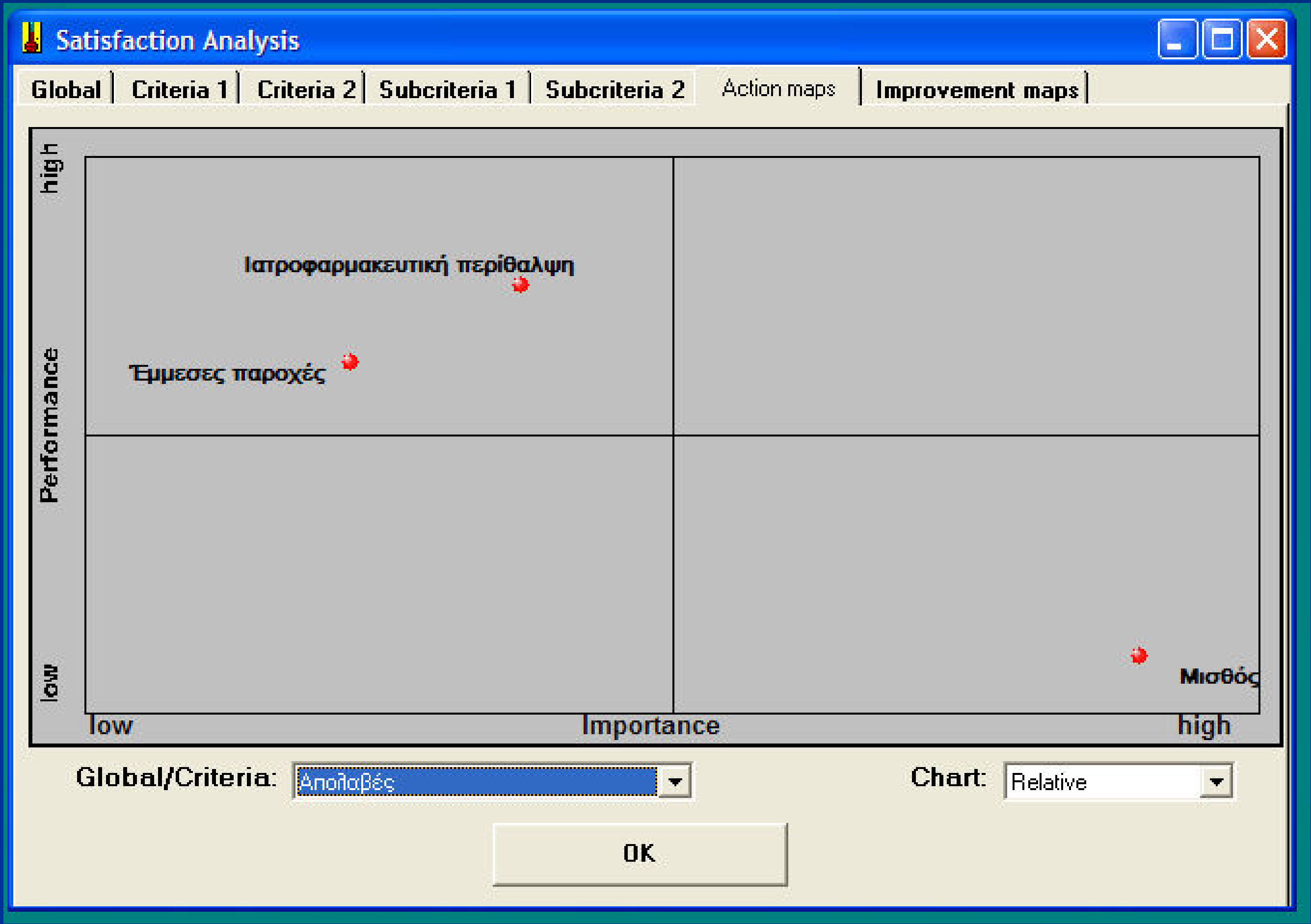
Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Σχετικό διάγραμμα δράσης από τη διάσταση «Προοπτικές εξέλιξης»

Έρευνα Ικανοποίησης Προσωπικού σε μια Δημόσια Υπηρεσία

Ικανοποίηση ανά κριτήριο



Σχετικό διάγραμμα δράσης από τη διάσταση «Απολαβές»

Συμπεράσματα - Προτάσεις

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Γενικά Συμπεράσματα

- *Οι εργαζόμενοι εμφανίζονται συνολικά πολύ ικανοποιημένοι (**82%**).*
- *Αρκούν λίγες, σχετικά, παροχές για να δηλώσουν ικανοποιημένοι (κατηγορία «μη απαιτητικών πελατών»).*
- *Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στα κριτήρια των προϊσταμένων και των συναδέλφων (**8 στους 10** ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι), σε συνδυασμό με τα κριτήρια των συνθηκών εργασίας και της εικόνας – φήμης (**7 στους 10** ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι).*
- *Τα μοναδικά κριτήρια έκφρασης σημαντικού επιπέδου δυσαρέσκειας είναι των Προοπτικών Εξέλιξης και των Απολαβών **(3 στους 10** δυσαρεστημένοι ή πολύ δυσαρεστημένοι).*

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

❖ Γενικά Συμπεράσματα *(συνέχεια)*

Δυνατά και αδύνατα σημεία συνολικού δείγματος	
Μεγάλη ικανοποίηση από:	**Μικρή ικανοποίηση από:**
• **Προϊστάμενοι** *(«Καθοδήγηση» & «Συμπεριφορά Προϊσταμένων»)* • **Περιεχόμενο Εργασίας** *(«Ενημέρωση για τα Καθήκοντα» & «Κοινωνική Προσφορά»)* • **Συνάδελφοι** *(«Συναδελφικές σχέσεις»)* • Εικόνα – Φήμη *(«Υπερήφανος για την Υπηρεσία»)*	• **Προοπτικές Εξέλιξης** *(«Διαδικασίες Εξέλιξης», «Επάρκεια Εφοδίων από Αρχική Εκπαίδευση», «Χρησιμότητα Επιμόρφωσης»)* • **Απολαβές** *(«Μισθός»)* • Συνθήκες Εργασίας *(«Περιβάλλον Εργασίας»)* • Περιεχόμενο Εργασίας *(«Γραφειοκρατία»)*

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Προτάσεις – Ενέργειες Βελτίωσης

- Διατήρηση της υψηλής ικανοποίησης για τα χαρακτηριστικά:
  Προϊστάμενοι *(«Καθοδήγηση» & «Συμπεριφορά Προϊσταμένων»),*
  Περιεχόμενο Εργασίας *(«Καθήκοντα» & «Κοινωνικά Χρήσιμος»),*
  Συνάδελφοι *(«Συναδελφικές Σχέσεις»),* και
  Εικόνα – Φήμη *(«Υπερήφανος για την Υπηρεσία»).*
- Επικέντρωση των ενεργειών βελτίωσης κυρίως στα χαρακτηριστικά:
  Προοπτικές Εξέλιξης *(«Διαδικασίες Εξέλιξης», «Εφόδια από Βασική Εκπαίδευση», «Χρησιμότητα Επιμόρφωσης»),* και Απολαβές *(«Μισθός»).*
- Δεν απαιτείται βελτίωση των χαρακτηριστικών για τα οποία οι εργαζόμενοι δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα απαιτητικοί:
  Συνθήκες Εργασίας *(«Περιβάλλον Εργασίας»),* και
  Περιεχόμενο Εργασίας *(«Γραφειοκρατία»).*

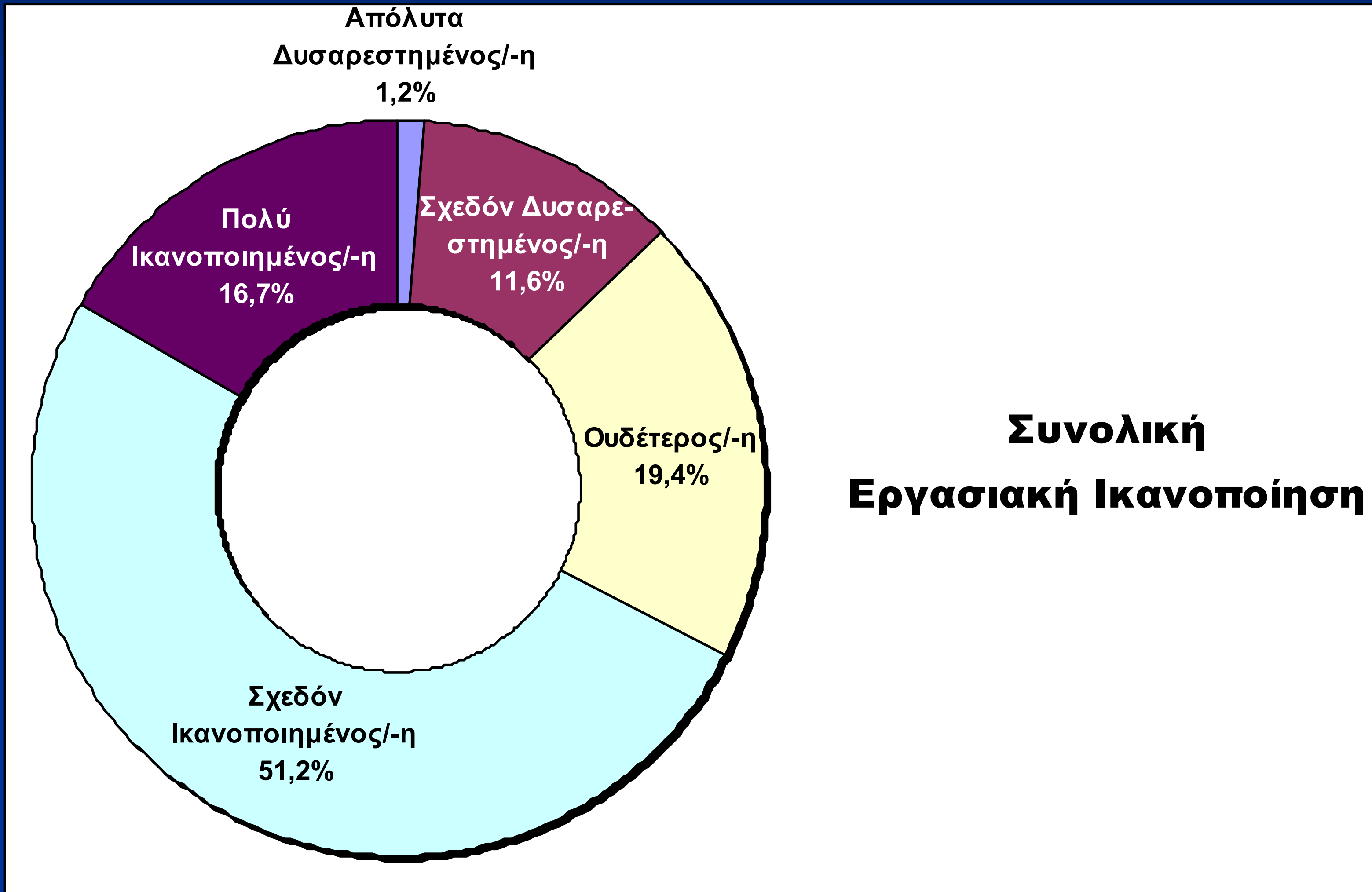
Μελέτη περίπτωσης Β':

Πανελλαδική έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση, με συμπλήρωση ερωτηματολογίου παραγόντων οργανωσιακής συμπεριφοράς

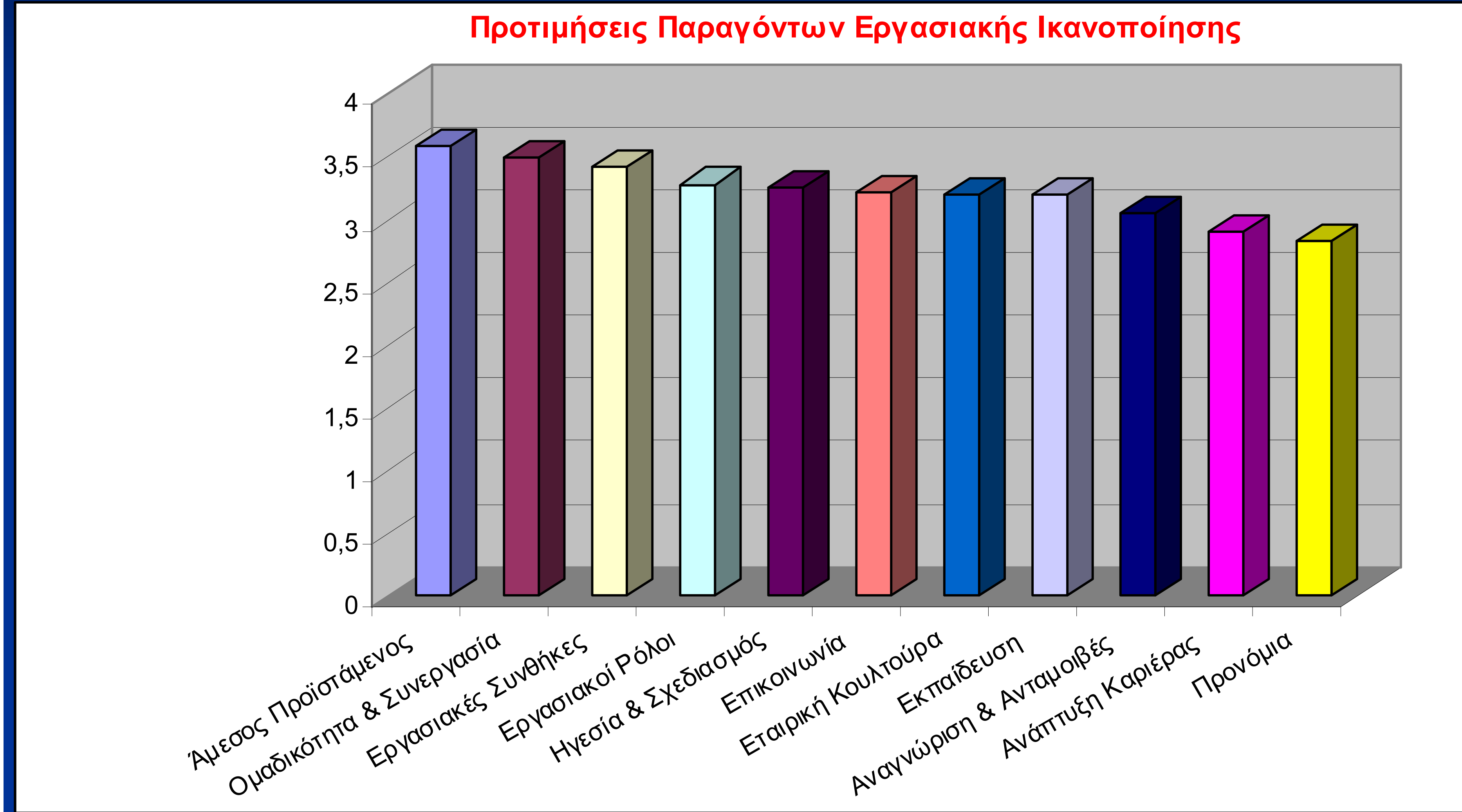
Μελέτη περίπτωσης Β’: Ευρήματα πανελλαδικής έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση

- *Φορέας*: Ερευνητική ομάδα Nottingham Trent University υπό την καθοδήγηση του καθ. ΔΑΠ Μιχάλη Κουρτίδη
- *Περίοδος*: Α’ εξάμηνο 2006
- *Δείγμα*: 300 εργαζόμενοι από Αθήνα-Θεσσαλονίκη-Ηράκλειο Κρήτης
- *Ηλικία*: 20-50+ [Μεγαλύτερο ποσοστό (52%) 30 - 42 ετών]
- *Φύλο*: Περίπου ίση κατανομή ανδρών-γυναικών (51% - 49%)
- *Κλάδοι*: Οργανισμοί Υγείας, Υπηρεσίες, Εμπόριο, Βιομηχανία
- Ερωτηματολόγιο με πενταβάθμια κλίμακα απαντήσεων, οργανωμένο σε δώδεκα γενικούς παράγοντες οργανωσιακής συμπεριφοράς που εμφανίζουν επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση

Μελέτη περίπτωσης Β’: Ευρήματα πανελλαδικής έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση



Μελέτη περίπτωσης Β’: Ευρήματα πανελλαδικής έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση



Μελέτη περίπτωσης Β': Ευρήματα πανελλαδικής έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση

Μεγάλη βαρύτητα:

- Ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου παίζει τον σπουδαιότερο ρόλο
- Ύπαρξη καλών εργασιακών συνθηκών (κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας)
- Ξεκάθαροι εργασιακοί ρόλοι, αποτέλεσμα κατάλληλου σχεδιασμού και οργάνωσης της δουλειάς από την στρατηγική ομάδα του οργανισμού
- Ανοιχτή, ειλικρινής και καλή επικοινωνία ανάμεσα στη Διοίκηση και τους εργαζομένους της
- Δυνατότητα παροχής της απαιτούμενης εκπαίδευσης / επιμόρφωσης στους εργαζομένους για την άριστη εκτέλεση του έργου τους

Μελέτη περίπτωσης Β’: Ευρήματα πανελλαδικής έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση

Μικρότερη -αλλά όχι αμελητέα- βαρύτητα:

- Καλές φυσικές συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον (κτίρια, φωτισμός, θερμοκρασία, θόρυβος κλπ).
- «Λογική» πίεση χρόνου
- Ισόρροπη σχέση Ζωής / Καριέρας
- Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών (συμμετοχή στην επίτευξη της αποστολής του οργανισμού)

Μελέτη περίπτωσης Β’: Ευρήματα πανελλαδικής έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση

Δεν παίζουν σημαντικό ρόλο:

- Η ηθική αναγνώριση
- Η δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης της καριέρας
- Η παροχή προνομίων πέραν του μισθού
- Η αίσθηση «εργασιακής ασφάλειας» *(εξαφανίζεται γρήγορα από το μυαλό του εργαζόμενου μετά την πρόσληψή του)*